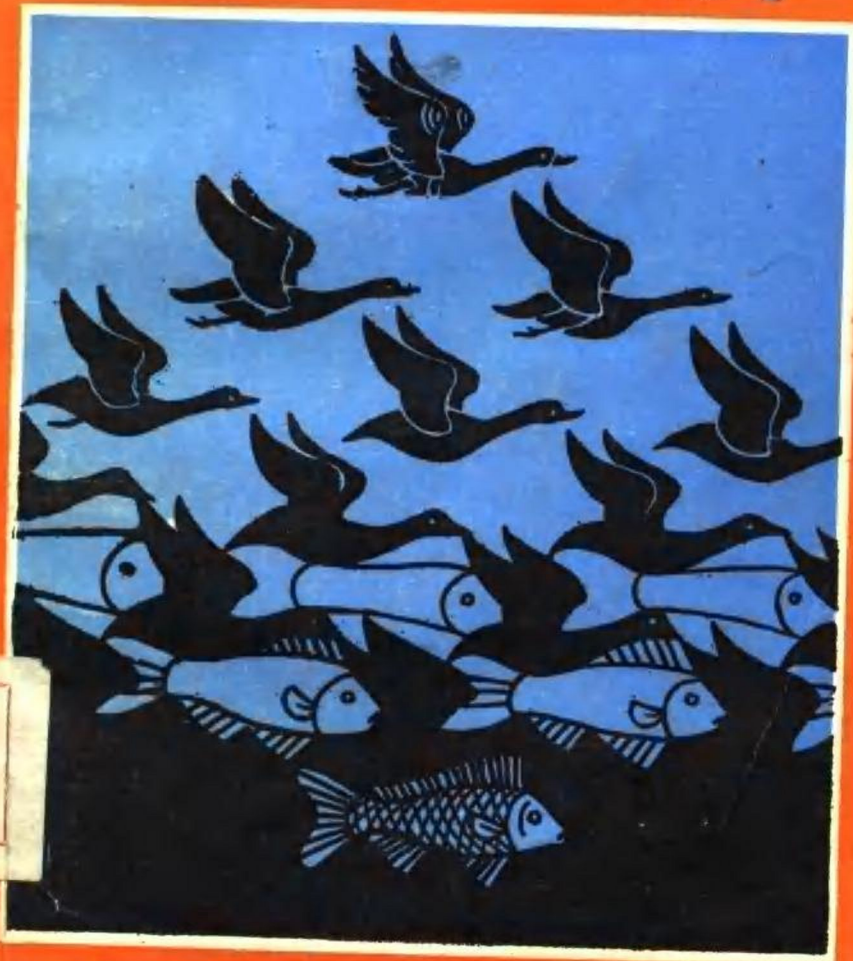


企业家素质与 经营战略

潘承烈 著



广西人民出版社

企业家素质与经营战略

潘承烈 著

☆

广西人民出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 柳州市印刷厂印刷

*

开本 787×1092 1/32 5.125印张 111千字

1986年11月第1版 1986年11月第1次印刷

印数 1—10,000册

书号: 4113·146 定价: 0.79元

前 言

随着我国经济体制改革的进行与深入，我国广大企业所处的内外环境正在发生深刻变化，企业正面对着很多新情况、新问题。如何把这些变革转化为使企业继续前进和开创新局面的有利条件与机会，这对企业来说是一场真正的挑战。

我国企业技术落后，管理更落后。近些年来，大家在实践中开始越来越深切地体会到管理的重要性，认识到“三分技术，七分管理”是当前我国存在的许多问题的实际情况与症结所在。要实现四化建设都离不开管理的现代化。近几年来不少现代化管理的方法、技术和手段的推广应用，对挖掘企业现有潜力，提高管理水平与经济效益，确实收效显著，起到了明显作用。

但是情况的发展已使很多企业感到，要对迅速变化中的环境及时灵活地作出反应，使企业沿着正确的航道前进，仅仅在企业内部把各项业务工作做得科学

合理自然是完全必要的，但由于管理体制的变化，更为重要的是，首先要处理好对企业来说带有全局性的问题，使企业在总的经营方针上不致失误，这就是企业先要有一个正确的经营战略。形势的发展与需要已使越来越多企业把经营战略问题提到议事日程上来了。

正是根据这一客观需要，近年来我对企业的经营战略问题开始进行一些初步探索与研究。在这段时间里，我曾多次向一些企业，特别是沿海地区的一些企业领导人学习、请教，他们的切身经验和经营思想，使我得到很多教益。此外，在近年参加的各种国际活动与国际会议中，也使我了解到不少国外在这方面的新经验、新动向。这些都使我对形成企业经营战略这个课题的思路与内容得到不断充实和丰富。

在从我国企业当前的实际出发，借鉴参考外国经验的同时，我也意识到我国悠久的历史文化，在我国古人的思想宝库中有许多哲理，对我们扩大视野，开阔眼界，把企业搞活，仍是意味深长的。因此，本书也是试图在管理专业上对“洋为中用”、“古为今用”的一个大胆的粗浅尝试。

自1984年以来，我曾就这个题目在各地组织的一些研究班、讨论会、座谈会上向企业的管理人员，以及管理咨询人员，就自己的理解与看法，作过多次介绍。听众的反应是积极的，一般认为，现在探讨经营战略问题是适时的，符合当前企业的实际需要，内容

上对大家解放思想，开动脑筋，搞活经营思路，也颇有可供借鉴参考之处。

正是在广大企业管理人员的积极支持和热情鼓舞下，才使我决定把这两年在各地所作报告加以系统地整理、充实，编写成书。全书包括两大内容，即“出主意”和“用干部”。第二至五章是属于“出主意”的范畴，即如何孕育与制订正确的经营战略，为企业的搞活和发展服务。第六至七章是“用干部”的范畴，这是使正确的经营战略付诸实施的基础和前提条件，这实际上取决于企业领导人的素质，既包括其自身的素质，自然也包括其识才用才的能力。此外，新技术革命的影响也正在渗透到各个方面，因此第八章就新技术革命对经营战略的关系也作了些探讨。

本书是从我国企业实际出发，对经营战略问题进行探索的一个初步尝试，目的是希望引起我国企业界与学术界对这个问题的进一步兴趣与重视，以便结合我们自己当前的丰富实践来研究这个问题，为我国广大企业在新形势下如何更有效地开创局面提供一些养料。

由于本人水平所限，尤其是经营战略对我们尚属一个较新的课题，书中不当之处，希望读者批评指正。

作 者

1986年4月完稿于

澳大利亚管理学院

目 录

一	企业面临新的历史任务	(1)
二	关键在于正确的经营战略思想	(7)
三	出奇才能制胜	(18)
四	要知己知彼	(30)
1	深刻领会中央的方针政策	(31)
2	真正了解你的用户	(35)
3	认真了解本企业自身	(43)
4	认真了解你的同行	(47)
5	时刻了解环境	(52)
五	经营战略案例种种	(61)
六	企业家的素质	(80)
1	“人是要有一点精神的”	(82)
2	敢于改革，勇于创新	(84)
3	面对现实，把握时机	(88)
4	“全方位天线”——多样化经营	(91)
5	要有紧迫感	(95)

6	通才和全才.....	(97)
7	识才用才的艺术.....	(99)
七	企业家素质能否培养	(118)
八	企业经营战略与新的技术革命	(135)
九	从实践中学习	(151)

一 企业面临新的历史任务

自1978年党的十一届三中全会以来，我国的经济在对内搞活，对外开放的方针指引下，得到了前所未有的发展，出现了一个持续、稳定、协调发展的好势头。

企业是社会经济活动的细胞。只有当细胞具有充分活力，整个机体才能健康生长和发展。同样，只有增强我国包括乡镇企业在内的数以百万计的企业活力，才能使我国经济的全局更有生气，为实现翻两番的战略目标提供切实可靠的基础。

党的十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》把增强企业活力，特别是增强全民所有制的大中型企业的活力，作为以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节，这对我国今后的经济发展和现代化建设，具有深远的意义。

对我们的许多企业来说，近几年来在改革、搞活、开放的形势下，既遇到了一系列前所未有的新问

题、新困难，同时又出现了一系列前所未有的新机会、新局面。当不少厂长感到厂长这个角色越来越难当，困难重重的同时，也有不少厂长感到现在正是可以大干一番，大显身手的时候。看来问题的关键还在于企业的领导人究竟怎样去对待这些新的形势和新的变化，怎样去有效地抓住和正确利用这些新的机会。

自建国以来到七十年代后期，在经济体制高度集中管理的情况下，做一个企业领导，主要把企业内部的生产组织好就可以了。因为这时的生产任务，包括品种和数量，都由国家以指令性计划下达；为完成任务所需的各种资源（资金、设备、厂房、各种设施和劳动力）都由国家提供；生产出来的产品，不论质量和价格是否适应用户需要，也一概通过国家渠道进行分配和销售；企业的经营成果，无论是盈利还是亏损，都由国家去包。这时办企业一切都躺在国家身上，企业以生产为中心，只着眼于完成生产任务。至于生产活动的结果，经济效益的高低，由于与企业本身利益脱钩，使企业没有兴趣和必要去操心，对各项经济活动缺乏内在动力去求取改善和提高。

在这种情况下，企业可以比作是由国家“抱”着走的。

十一届三中全会以后，原来那种经济体制同社会生产力发展要求不相适应的模式开始发生了变化。除过去唯一的指令性计划外，指导性计划开始出现并在

逐步扩大范围，市场机制和经济杠杆也正随着改革的深入而发挥出它们积极的调节作用。宏观体制上的一系列改革，包括价格体制、税收、信贷等经济杠杆的运用，正在创造客观条件，使企业能在大体相等的基础上开展竞争，在优胜劣汰下来促进经济健康发展。

这样就使企业几十年来吃国家“大锅饭”的局面开始发生根本变化。企业要生存，要发展，按过去的老路只依靠组织好企业内部的生产已远远不够了，它与周围环境的依存关系越来越明显地体现出来，企业需要密切注意环境的变化，并及时采取相应的措施与对策，否则就会落后，就会被动。因此原来属于封闭型的企业需要转变为开放型；原来的单纯生产型需要转变为生产经营型，再进而发展为经营开拓型。这样，才能生产出符合市场变化所需的适销对路的产品来，企业才能掌握经营的主动权。也只有这样，企业才能为自己和为社会提供真正的经济效益。

为了使企业得到活力和动力，近年来正在逐步扩大企业的自主权，并开始试行厂长负责制。当然，要使条条规定的企业各项自主权都能落到实处，使企业能真正拿到权并用好权，还有待一系列宏观体制上改革的配套实现。不理顺宏观体制方面许多错综复杂的关系，企业就难以充分运用可以给予它的各项自主权。但问题的另一面却是：企业在确实有了这些自主权后，到底应该怎样去正确运用，使企业沿着正确的

轨道前进、发展？在把企业的经营效果与企业及职工的经济利益挂上钩后，企业又怎样把全体职工的积极性正确地引导到企业的社会主义方向上去？

随着经济体制的改革，市场机制调节作用的发挥，以往一些产品“十年一贯制”，“皇帝女儿不愁嫁”的历史结束了。我们实行的是有计划的商品经济。既有商品生产，也就有竞争。我们的竞争，虽与资本主义下的自由市场竞争有着显著不同，但企业所面临的竞争形势，也使许多企业决不能象过去那样高枕无忧了。

现在企业所面对的竞争者，已超出了都属国营企业的那些原有同行，而有许多新的竞争对手在不断加入这个行列，在消费品生产方面这点尤为明显。此外合资经营企业的发展，也会在某些领域成为国内市场上的竞争者。我们的对外经济技术合作的方针规定，对于那些属于国内市场确实需要而我们自己尚不能生产的产品，和确实提供了先进技术的合资企业，则其产品可以允许给他们开放一部分国内市场销售。一般来说，合资企业及外商独资企业的产品，在性能、质量、价格等方面，都该具有国际市场的竞争能力，现在部分转向国内市场，就使我们企业面对了比原有同行更为有力的竞争对手。

还有一点不容忽视的是，近几年各地乡镇企业迅速发展，有如异军突出，也开始与原有企业进行竞

争。如果过去可以设想，一个企业要是在城市找不到足够市场，还有广大农村可以作为回旋余地的话，那么现在情况就有了很大变化。乡镇企业多属集体所有制，它们受目前宏观体制上有待改革的那些弊端的束缚或制约较少，因之一般能指挥自如，决策快，行动快，可以充分发挥小企业“船小好调头”的优势，对市场变化反应灵敏，应变能力和竞争能力有其独到之处的一面，有些经营有方的乡镇企业，则已不但活跃在农村市场，也开始进入城市来和国营企业一比高下了。

所有这些变化，都使我国企业面临了一个以往几十年所从未经历过的新形势。再按原来一套老办法来领导和组织生产，来管理企业已难以适应这种形势的发展。近几年的实践使我们看到，在这新的形势下，很多企业感到困难重重，压力很大，有些甚至一筹莫展。然而，正是在改革、搞活、开放的方针指导下，我国也同时出现了一批又一批有才华，有胆略的企业领导人，有些在国内国际两个市场上大显身手，搞得有声有色，使企业的活动天地越来越宽广。

当然，要使我国广大企业都能充分活跃起来，大展鸿图，首先需要让他们放开手脚去干。这有赖于经济体制上的一整套配套改革。十二届三中全会的《决定》和“七五”计划已为改革制订了蓝图。随着改革的深入进行，企业的活力也必将逐步得到增强。

企业要搞活，外因这个“变化的条件”是必要的，但也并不是有了外因，在客观上通过改革创造了搞活的条件后，每个企业就都一定能保证必然会活起来。这里不容忽视的更有企业的内因。否则就难以解释为什么近几年来在同样的客观条件和方针政策下，不同企业在经营活动和经济效益方面已经出现了重大差别。

对于企业领导和管理人员来说，光抱怨现行体制的弊端，和一切都等待改革的实现来作为改善经营的先决条件，看来不是一种积极进取的姿态。值得深思的倒是：为什么客观条件都一样，别的企业已经做到了的，自己企业还没能做到？产生这种差距的原因究竟何在？

我们企业现在面对的新形势，正向人们提出一个又一个新的课题，等待我国广大管理人员，理论界和实际工作者去探索、研究、总结、提高，以走出一条符合我国国情的、具有我国特色的企业管理的路子来。

新的历史任务正摆在我国企业领导人和企业管理人员面前，而新的历史重任也正在锻炼和造就我国一代新的企业家。

二 关键在于正确的经营战略思想

为了贯彻执行十一届三中全会所确定的国民经济调整、改革、整顿、提高的八字方针，自1982年起，我国所有国营工业企业开始了建设性的全面整顿。到1985年末，经过四年时间，这些企业已基本整顿了一遍，并按照规定要求，组织了验收。事实证明，这样的全面整顿对企业加强基础工作，建立健全必要的管理制度，严肃劳动纪律和财经纪律，提高管理水平，改进作风等等都是完全必要的。特别是企业领导班子经过整顿，实现了干部的革命化、年青化、知识化、专业化，为企业的前进和发展，创造了有利条件。许多企业，经过全面整顿之后，面貌发生了深刻变化，不论从端正经营指导思想，加强内部业务建设方面，还是从提高经济效益，开创局面等方面，都有了可喜的变化。有许多企业经过整顿面目一新，对国家的贡献大多了，不少真正开始“起飞”了。我国近几年经济得到持续、稳定、协调的发展，是和企业经过全面

整顿打下了牢固的基础分不开的。

但是，另一方面，我们也看到有些企业，同样经过了全面整顿，领导班子也已体现了干部的四化要求，并且同样也已符合验收条件而验收合格，可是在一段时间里，并没有发生根本性的变化，或者说，与过去相比，起色不大，对国家的贡献也没有达到应有的要求。

这里就给我们提出了一个问题：为什么都是符合整顿验收合格条件的企业，在验收合格之后，会产生不同的差距？换句话说，决定一个企业发展前途的，除了外部的一些客观条件和内部的一些基本条件外，究竟是否还存在什么更具有全局性或决定性的因素？

企业整顿的验收合格条件，是保证企业实现“三项建设”的基础和保证，只有具备了这些条件，才能使企业在一个新的、扎实的基础上迈开大步前进。但是仅靠这些必要条件，却并不一定能促使每一个企业必然“起飞”。这正如数学里解方程式一样，光有“必要条件”还解不出一个方程式，要使方程式得出唯一解，还要有“足够条件”才行。

显然，要使企业真正“起飞”，具备验收合格的“必要条件”，只是使企业开始走向发展的前提。要“起飞”，还需要具备“足够条件”，而这是某些活的东西，这些活的东西是难以完全用条文来加以规定和衡量的。这也正是很多企业当前都十分关心和在认真

研究探讨的问题：即在经过整顿验收之后，企业下一步该怎么办？

如果我们仔细分析研究国内外经营得出色的成功企业，就会发现它们都有各自的独特经验，不会有两个企业完全雷同的做法，也不存在固定不变的方式，这正所谓“八仙过海，各显神通。”或如孙武所说“兵无常势，水无常形”^①一样。但决定其成功的主要原因，往往不在于这些企业生产的是什么产品，有多大的规模，国家花了多少投资，或物质上、技术上装备到怎样的程度，这些无疑也是重要的，但是对企业能否成功，起决定作用的则往往是在这些企业的领导班子中，究竟是否有着具有真正企业家素质的人存在。这几年来事实越来越清楚地使人们看到，经常有一些名不经传的企业，一下脱颖而出，名闻遐迩，或是某些无人知晓的产品，在全国竞争或评比中突然名列前茅。这就正如古人所说的：“山不在高，有仙则名；水不在深，有龙则灵。”^②企业也不在于大小，不在于原来的条件，只要一旦有了“仙”，有了“龙”，一旦有了能人上台，有了明白人当家，就能使企业面貌，很快发生根本变化，一跃而入先进行列，作出不平凡的贡献。这也已为国内外不少企业的实践所一再证实。

例如，石家庄市造纸厂原来几年没有给国家上交

① 《孙子兵法·虚实篇》。

② 刘禹锡《陋室铭》。

一分钱，吃了国家补贴还常为发不出工资担忧。1984年该厂原销售科长马胜利“毛遂自荐”当厂长领头承包后，通过他带领全厂职工进行一系列改革，当年就把承包的盈利指标70万元翻了一番，达到140万元，1985年又翻番达280万元。由于他正确行使了厂长的职权和企业自主权，正确处理企业内外的各种重大关系，不但使该厂经济效益大增，全厂职工精神大振，而且马胜利本人的实践，对于全国广大企业怎样在改革中行使企业的自主权去造福社会、造福人民，也提出了一些发人深思的问题。

又例如，美国三大汽车公司之一的克莱斯勒(Chrysler)汽车公司，由于经营管理不善，于1978—1981年共亏损35亿美元，濒临破产。但自新任董事长艾科卡(Lee Iacocca)到任后，他凭自己在福特汽车公司工作过32年，并曾担任过8年总经理的经验，对克莱斯勒公司可谓“挽狂澜于既倒”^①，迅速扭转了局面，从1982年开始扭亏为盈，1983年该公司盈利9亿多美元，1984年公司的纯年利润高达23.8亿美元。在美国《幸福》杂志评选的1984年500家最大的工业企业中，克莱斯勒的销售总额名列第14位，纯利润则名列美国大企业的第5位^②。

企业的产品不论如何千姿百态，工艺如何五花八

① 韩愈《进学解》。

② *Fortune* 1985.4.29